

# **METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Afonso Celso Corrêa de Araújo Valle



## METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Afonso Celso Corrêa de Araújo Valle

### RESUMO

Foi criada pelo Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM, a Metodologia de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, que tem como objetivo a implementação de um sistema de inovação na gestão pública do Estado, com vistas à introdução de métodos de gestão da inovação, otimização de canais já existentes na organização e ao estímulo a um ciclo de inovação governamental que potencialize resultados, alinhados à estratégia do Governo de Minas, expressa no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI). A Metodologia de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas desafia-se, por meio de algumas fases, a: (i) fomentar e concentrar ideias inovadoras ou replicáveis na organização; (ii) estruturar essas ideias na forma de pré-projetos; (iii) validar a consistência dos pré-projetos; (iv) transformar os pré-projetos em propostas de projetos que, à luz dos critérios de inovação, são (v) priorizados e (vi) direcionados, na forma de projetos, para *habitats* de inovação que deem o devido suporte, desenvolvimento e respostas às demandas da sociedade.



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Evolução da administração pública brasileira

A etimologia da palavra burocracia tem origem no idioma francês. O termo é creditado ao economista francês Claude Marie Vicent, que no século XVII, criou a palavra burocracia (*bureaucratie*) a partir do francês *bureau* (escritório) e do grego *kratia* (poder). Porém, foi somente no fim do século XIX que, de fato, o termo passou a ser abordado a partir de um viés mais gerencial, impulsionado por Talcott Parsons, que recorreu às obras do sociólogo e economista alemão Max Weber (1864-1920) para desenvolver a nova teoria da organização (CHIAVENATO, 1987).

A Teoria da Burocracia na Administração, cujo mentor é Max Weber, surgiu nos anos 1940, após críticas à Teoria Clássica, pelo excesso de mecanicismo, e à Teoria das Relações Humanas, tida como romântica e ingênua. O sociólogo alemão definiu a burocracia como sendo um sistema de administração que enaltece a hierarquia, a disciplina rigorosa e a autoridade. Além disso, defende o cumprimento de objetivos organizacionais e subjugação dos funcionários a uma categoria inferior e de desqualificação. No âmbito da Teoria da Burocracia, a organização ideal é aquela com objetivos racionais e com regulamentação das atividades formalmente produzidas. (MOTTA; VASCONCELOS, 2005, p. 11).

Max Weber (1946, 1947) discute os paralelos entre mecanização e organização. Ao se tentar compreender o seu trabalho, é importante perceber que Weber não estava interessado em estudar as organizações formais enquanto fins em si mesmas. Ao contrário, estava preocupado em compreender o processo este que assume diferentes formas em diferentes contextos e em diferentes épocas, fazendo parte de um contexto social mais amplo. Assim, a forma burocrática de organização foi vista como uma manifestação de um processo mais geral de racionalização dentro da sociedade como um todo, enfatizando a importância das relações meios-fins. (MORGAN, 1996: 354-355).

Max Weber foi o primeiro a analisar e sistematizar os princípios administrativos. Desse modo, o modelo burocrático nasceu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997) e com características atribuídas, segundo CHIAVENATO (1987), à definição hierárquica, divisão sistemática do trabalho, além da concepção de normas reguladoras.



Embora o pressuposto weberiano tenha sido a máxima eficiência, o que ficou claro ao longo da história foi a disfuncionalidade pela qual passou o termo burocracia, chegando a ser vinculado, a partir de uma conotação pejorativa, à ineficiência organizacional. Nos setores governamentais, a aplicação distorcida do termo parece ter ainda mais destaque. Muitas vezes, de fato, a eficiência no setor público fica drasticamente comprometida pela necessidade do cumprimento de alguns rituais burocráticos.

Para SILVA (2002), as transformações no cenário mundial, ampliação das responsabilidades econômicas e sociais do Estado, globalização da economia e desenvolvimento tecnológico revelaram a necessidade – inevitável – de repensar o atual modelo de gestão vigente.

De acordo com Malaguti, Carneiro e Grego (2009), no final da década de 90, o mundo vivenciou uma reformulação do papel do Estado. Ao invés do “Estado Mínimo”, preconizado até então, passou-se a dialogar sobre o “Estado Eficiente” como impulsionador do desenvolvimento. Emergiu então um novo paradigma de ação governamental centrado, segundo Melo Neto (1995), em resultados que traduzem as principais demandas de serviços públicos por parte da população; modelos e práticas de gestão públicas capazes de dotar o Estado de flexibilidade; inovação e rapidez em suas ações e propósitos. Ainda de acordo com o autor, essa é a essência do que se intitula como Estado Empreendedor.

Nesse contexto, 1995 marcou o momento em que o Governo Federal despontou-se como pioneiro na implementação de uma reforma gerencial no país. Os marcos institucionais foram a criação do Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) e a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), instrumento que definiu objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, no sentido de consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Em outras palavras, o que estava sendo proposto era a implantação de um modelo de Administração Pública Gerencial (DIAS, 2009).



Felizmente, este processo não se limitou à esfera pública federal. Em 2003, por exemplo, houve em Minas Gerais a implantação de um modelo de gestão intitulado “Choque de Gestão”, sinteticamente definido como “conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento” (Vilhena, 2003). Foi marcado pela reformulação da administração pública, focada em torno do equilíbrio fiscal entre receitas e despesas, revisão e simplificação de processos administrativos, parceria com o setor privado e avaliação do desempenho institucional.

Segundo Grego (2009), a ênfase passou a ser a eficiência da administração pública, na redução dos custos e no aumento da qualidade da prestação dos serviços públicos. Desde então, a reforma estatal se tornou um dos principais objetos do planejamento governamental do Estado de Minas Gerais.

## **1.2 Modelo de gestão do estado de Minas Gerais**

Em Minas, de um ambiente de estabilidade monetária e crescimento econômico, inspirada em práticas da administração privada, emergiu em 2003, a política do “Choque de Gestão” – as diretrizes estavam postas para combinar equilíbrio fiscal com gestão eficiente, marcada pela reformulação de cargos e salários, pela melhoria da qualidade das políticas públicas e pelo compromisso com resultados.

Dentre outras decisões de governo, criou-se a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE), e também a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Além disso, foram concebidos, a partir de 2003, um conjunto de “Projetos Estruturadores” para atuação direta do governo. O termo “Projeto Estruturador” era utilizado para traduzir as ações que eram foco de atuação do governo; desde o início do ano de 2012, são “Programas Estruturadores”.

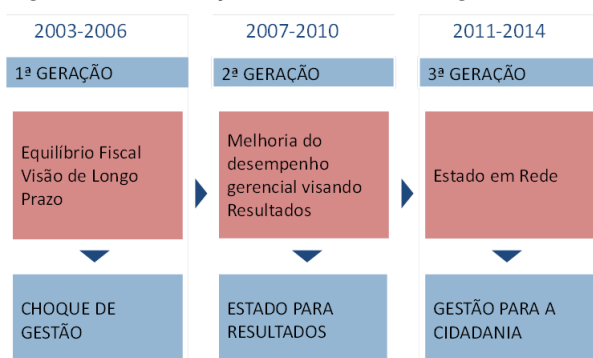
Foram concebidos 31 Projetos Estruturadores para serem trabalhados no período de 2004 a 2007, e 57 para a segunda fase de governo (2007 a 2010), no período que foi denominado “Estado para Resultados” (segunda geração do “Choque de Gestão”), que combinaram equilíbrio fiscal com gestão eficiente, melhorando a qualidade das políticas públicas do Estado.



A mudança fundamental se deu, de fato, com a busca intensa por resultados finalísticos para a sociedade, aliada ao monitoramento e avaliação eficazes dos projetos de governo, além de incentivos às equipes por meio do Acordo de Resultados, instrumento de pactuação de resultados que estabelece, através de indicadores e metas, quais os compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Depois de superar barreiras ideológicas e adotar estratégias consistentes de planejamento e gestão, o Governo de Minas evoluiu para a terceira geração do Choque de Gestão, intitulada “Gestão para a Cidadania” (2011 a 2014), que se apoia, sobretudo, na gestão participativa, que dá voz às demandas da população, e a gestão regionalizada, a qual prioriza o alinhamento entre a estratégia governamental e as necessidades e particularidades regionais.

Figura 1 – Evolução da Gestão no governo de Minas Gerais.



Fonte: SEPLAG (2011)

Dos temas equilíbrio fiscal, qualidade dos gastos públicos e foco em resultados, sob os holofotes desde 2003, tornou-se evidente uma nova unanimidade – parece não haver dúvidas de que é necessário dar condições ao cidadão para que ele ocupe um espaço de protagonismo, indo além do papel de destinatário das políticas públicas do Estado. Para a gestão de 2011 a 2014, o governo instituiu redes transversais e intersetoriais, estimulando a inovação em gestão pública e a participação da sociedade civil organizada na formulação e aplicação dessas políticas.



### 1.3 Contextualização da inovação na gestão pública

Há pelo menos três décadas, época em que Margareth Thatcher imprimiu uma profunda mudança na aparelhagem do Estado inglês, inspirando países de grande representatividade no mundo, o tema Inovação da Gestão Pública nunca esteve sob tantos holofotes.

Se na época de Thatcher, o tema parecia ter sido incorporado apenas em países desenvolvidos, na última década, passado o choque inicial da globalização, países em ascensão, caso do Brasil e de alguns outros na América Latina, têm sido alvo de constantes reformas, visando ao aumento da eficiência e da eficácia na prestação de serviços públicos.

No que se refere à modernização e à inovação, a mudança da gestão pública parece ter lugar de destaque, uma vez que sua execução tem impacto direto no bem-estar dos cidadãos, além dos custos da própria ação pública. Diante disso e, no caso do governo brasileiro, sobretudo depois da redemocratização do país, da necessidade de assumir novas responsabilidades e amadurecer processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas, a inovação na gestão não só se justifica como é primordial.

À luz da gestão pública de países considerados extremamente inovadores como é o caso da Inglaterra, Austrália, Nova Zelândia e Canadá, registra-se o fato de que estes países tornaram estratégico o tema gerenciamento, inspirados pelos resultados e inovação no contexto do sistema econômico. Reconheceram também que a gestão pública abrange não só mudar estruturas e sistemas, mas, principalmente, mudar as práticas. Redefiniram a articulação entre Estado e sociedade.

E, não menos importante, estimularam a geração de ideias inovadoras e a implementação de programas e projetos – de forma criativa, responsável e comprometida –, respaldada pela estratégia governamental, com vistas à construção e fortalecimento de uma cultura de inovação.

Inovar, advindo do latim *innovo* e *innovare*, significa tornar novo, renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie, ou ainda, modernizar. Da mesma maneira,



inovação origina-se da palavra *innovatione*, que quer dizer renovado ou tornado novo (BARBIERI *et al.*, 2004; MACHADO, 2004; VICENTI, 2006). Desse modo, denomina-se inovação um produto ou serviço novo, surpreendente, que atenda às expectativas, necessidades e desejos do consumidor (DAMANPOUR, 1996).

O autor Hussey (1997) a apresenta como uma ideia criativa aplicada ao ambiente de trabalho, isto é, transformada em uma ação. Segundo Schumpeter (1988), as inovações dos meios de produção impulsionaram e mantiveram o capitalismo.

Barbieri *et al.* (2004) e Gundling (1999) afirmam que inovação consiste na implementação de algo que gere lucros. Logo, compreende-se que o potencial para gerar ganhos econômicos é o que estabelece uma invenção em inovação. Berry e Shankar (2006) relacionam a inovação de serviços às melhorias de desempenho percebidas como benefícios, e que influenciam o comportamento dos clientes e concorrentes.

Recentemente para o tema inovação, um grande marco ocorreu com a publicação da terceira edição do Manual de Oslo, em 2005, editado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), responsável pelas definições mundialmente adotadas sobre inovação. Nesta edição especificamente houve uma importante modificação: expandiu-se o conceito de inovação, incluindo o setor de serviços e retirando a palavra “tecnológica” da definição de inovação. Em outras palavras, é possível se fazer inovação em produtos, em processos, em serviços, em marketing e em sistemas organizacionais.

No âmbito dos sistemas organizacionais e de acordo com Farah (2005), “inovar na área pública significava descentralização e estímulo à participação como forma de democratizar as decisões e o acesso a serviços públicos. Nos anos de 1990, com as reformas no setor público, a inovação na administração pública passou a incluir também a perspectiva da eficiência.”

Segundo contribuição de Polignano (2011), “para o próprio setor público, uma importante contribuição do governo é incentivar órgãos e organizações públicas a absorverem da iniciativa privada a cultura por resultado, em que o principal indicador público é a satisfação do usuário do serviço. Sendo importantes, tanto a satisfação explícita (sentimento manifestado e verbalizado pelo usuário), quanto a satisfação tácita (quantificada pela evolução de métricas sociais).”





Ao contrário do setor privado, o conceito de inovação, no ambiente governamental, está atrelado à programas e políticas de governo e aos processos utilizados para sua elaboração, desenvolvimento e implementação. No novo modelo gerencial, o conceito e o movimento para a inovação têm como pontos centrais a busca de agilidade, redução de custos e eficiência nos procedimentos, permitindo maior participação nas decisões, o controle por parte da sociedade e a responsabilização dos agentes públicos. (Farah, 2005)

Ainda referindo-se a Farah (2005), “assistimos hoje a uma mudança de padrões centralizados e monopolizados de agências estatais para arranjos mais flexíveis nos quais vários participantes são envolvidos por meio de parcerias e alianças na provisão de serviços públicos.”

#### **1.4 Inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais**

Neste contexto, uma das grandes superações do governo de Minas nos próximos anos será incitar a capacidade criativa de seus servidores e da sociedade, em geral, por meio de uma gestão inovadora, estimulada pela contínua criação de conhecimento. Aliado a isso, promover a cultura de inovação, por meio do fomento à geração e implementação de iniciativas, processos, produtos ou serviços inovadores, resultando no aperfeiçoamento da gestão governamental e na qualificação da prestação de serviços públicos à sociedade.

O vigor com o qual já se discute o tema inovação na gestão pública no Brasil atesta que há espaço para, cada vez mais, mudanças de postura e posicionamento ideológico. Do ponto de vista do desenvolvimento sustentável com geração de valor público, o maior desafio agora é integrar sociedade e Estado, por meio da implantação e desenvolvimento da inovação na gestão pública. Nesse sentido e de forma pioneira, o Governo de Minas deu um grande passo ao estabelecer uma nova política pública, com vistas à cultura de inovação.

A versão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI 2011-2030), que incorpora o conceito de inovação na gestão pública, tem como foco o conceito de “Estado em Rede”, fundamentado na integração de órgãos e entidades da Administração Pública em sistemas setoriais reunidos nas seguintes áreas básicas de atuação: Governança Institucional, Planejamento, Gestão e Finanças,



Direitos Sociais e Cidadania e Desenvolvimento Sustentável. Em consonância com a Gestão para a Cidadania, o PMDI 2011-2030 pretende destacar a participação da sociedade, transformando suas escolhas em resultados realmente efetivos.

Para atingir os objetivos definidos pelo PMDI, foram estabelecidas onze Redes de Desenvolvimento Integrado, destinadas a ampliar a cooperação entre agentes e organizações públicos e privados em torno dos objetivos propostos. Concomitante à criação das Redes, foi estabelecida a Carteira de Programas Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais, que contém trinta e um programas organizados por afinidade temática, distribuídos pelas onze Redes e que se desdobram em Projetos e Processos Estratégicos.

Nesta configuração, destaca-se a Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz, que abrange quatro Programas Estruturadores: Mobilização para o Desenvolvimento Mineiro, Descomplicar – Minas Inova, Governo Eficiente, e Cidade Administrativa.

No âmbito do Programa Estruturador Descomplicar – Minas Inova, está presente o Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública, fundamentado pela Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, na qual está contida a **Metodologia de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais**. Para esta construção e condução, instituiu-se no início de 2011 o Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM), ligado a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), e à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Entendida teoricamente como uma explicação minuciosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho, a Metodologia na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, criada sob a ótica das diretrizes da SUGES, tem a função de viabilizar a Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.

A finalidade da metodologia é fundamentalmente incitar a criação de um ciclo construtivo de inovação na Administração Pública do Poder Executivo Estadual. A proposta do Governo de Minas foi apresentar uma metodologia compreensível, não somente apta a promover o reconhecimento de ideias inovadoras, mas que também, se utilizada de forma sistemática, possa desencadear um processo cíclico, contínuo e responsável.



Não menos importante e pioneira foi a criação das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), regulamentadas, no início de 2011, nas 22 Secretarias de Governo do Estado de MG. A medida atendeu a uma determinação do Governador do Estado para que os órgãos estaduais estruturassem-se para a gestão estratégica de resultados, além de apoiar iniciativas de inovação, ações que inclusive preveem maior interação com o cidadão e com o próprio Poder Público.

### **1.5 Metodologia na gestão pública do estado de Minas Gerais**

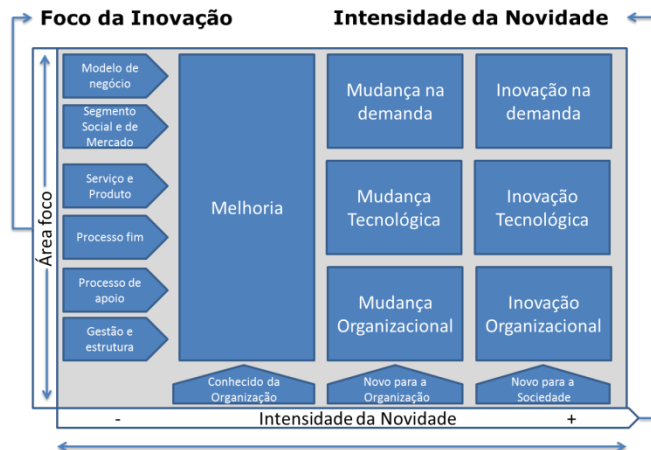
O Projeto de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais contempla desde os conceitos e diretrizes da inovação governamental, passando pelo processo de seleção e destinação de projetos inovadores, por meio de um roteador da inovação, até a implementação dos mesmos nos respectivos habitats inovativos.

No contexto governamental, a inovação constitui ferramenta importante para maximizar o desempenho organizacional do Estado e mantê-lo atualizado com práticas criativas de gestão, otimizando recursos para beneficiar a sociedade. Assim, a definição de uma metodologia clara e abrangente que descreva os parâmetros de inovação e modelo de trabalho com os seus diversos atores possibilita a implantação da inovação governamental.

Tal instrumento visa (i) fomentar e concentrar ideias inovadoras ou replicáveis na organização, (ii) estruturar essas ideias na forma de pré-projetos; (iii) validar a consistência dos pré-projetos; (iv) transformar os pré-projetos em propostas de projetos que, à luz dos critérios de inovação, são (v) priorizados e (vi) direcionados, na forma de projetos, para habitats de inovação que deem o devido suporte, desenvolvimento e resposta à sociedade. A Figura 2 ilustra as possibilidades e graus de inovação:



Figura 2 – Eixos de Inovação no Governo do Estado de Minas Gerais



Fonte: Polignano, 2011

O eixo vertical – Área Foco – diz respeito às variáveis que podem ser alteradas e combinadas para gerar a inovação. Assim, a inovação pode enfatizar os modelos de negócios apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Áreas foco da Inovação no Governo de Minas

Modelo de Negócios	Mudança na forma de remunerar a prestação do serviço público.
Segmento Social e de Mercado	Foco no destinatário dos serviços prestados.
Produto ou Serviço	Criação ou melhoria na qualidade de serviços referentes à área finalística do órgão ou entidade.
Processo Fim	Alterações com o objetivo de gerar ganhos relativos à produtividade, redução de custos e incremento na qualidade da prestação do serviço à sociedade.
Processo de Apoio	Alterações em processos administrativos, recursos humanos e financeiros que resultem em ganhos organizacionais.
Gestão e Estrutura	Mudanças nas relações hierárquicas, na legislação, nos sistemas de comunicação, dentre outros.

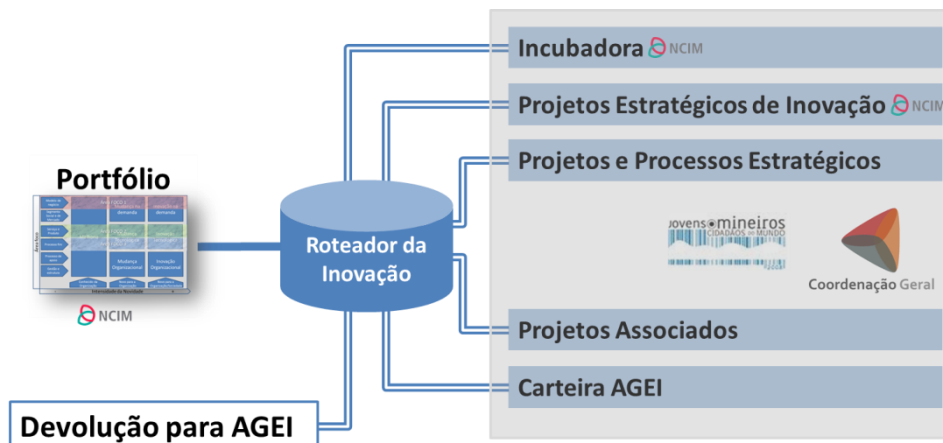
Fonte: adaptado de Polignano, 2011

A inovação admite graus diversos de intensidade, ou seja, abrange desde adaptações inspiradas em outras organizações até adoção de práticas, métodos e processos totalmente novos, conforme explicitado no eixo horizontal – Intensidade da Novidade. Dessa forma, a inovação pode ser uma melhoria ou novidade para a organização, obtida por meio de *benchmark* ou uma prática completamente inovadora para a sociedade.

A Metodologia na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais sugere para o caso do governo de Minas Gerais iniciar o processo atuando em três áreas-focos: modelo de negócios, serviços e produtos e processo fim. Essa escolha varia de acordo com a estratégia governamental e as propostas de projetos que estejam em uma dessas três áreas serão destinadas aos habitats de inovação, por meio do roteador da inovação.

O principal objetivo do roteador da inovação é selecionar a rota mais apropriada para encaminhar os projetos recebidos, ou seja, escolher o melhor caminho disponível para um determinado destino (habitats de inovação). São considerados habitats de inovação: Projetos e Processos Estratégicos, Incubadora de Projetos Inovadores e Projetos Associados. A figura 3 apresenta o roteador, bem como os habitats e parceiros de forma ilustrativa.

Figura 3 – Rotas, *habitats* e parceiros da inovação em Minas Gerais



Fonte: Elaborado pelo Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM) – 2011

O *habitat* “Incubadora” foi criado para dar estrutura adequada às propostas de projetos inovadores que necessitam de estudos detalhados e/ou testes antes de seu desenvolvimento. Os demais habitats possuem sua própria metodologia de desenvolvimento e acompanhamento de projetos, realizados pelas Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) de cada Secretaria e equipe Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e Desempenho Institucional (GERAES) da SUGES – SEPLAG.



A Incubadora de Projetos Inovadores é o habitat onde propostas de projetos inovadores encontram estrutura adequada para realização de estudos detalhados visando principalmente (i) avaliar a viabilidade técnica e orçamentária de propostas de Projeto Incubável e (ii) minimizar os riscos de implementação e maximizar os resultados dos projetos viáveis. Projeto Incubável é uma proposta de projeto inovador com (i) alta transversalidade, (ii) custo elevado de implantação e (iii) novas competências. A Incubadora de Projetos contempla em seu processo as fases de seleção, pré-incubação, incubação e pós-incubação.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo do trabalho**

O objetivo do presente trabalho é apresentar a Metodologia de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, concebida com a finalidade de operacionalizar a Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.

### **2.2 Objetivos da metodologia de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais**

- Fomentar e concentrar ideias inovadoras ou replicáveis na organização;
- Estruturar essas ideias na forma de pré-projetos;
- Validar a consistência dos pré-projetos;
- Transformar os pré-projetos em propostas de projetos que, à luz dos critérios de inovação, são priorizados e direcionados, na forma de projetos, para *habitats* de inovação que deem o devido suporte, desenvolvimento e resposta à sociedade.

Tal metodologia pode ser ilustrada conforme figura 4, abaixo.





Figura 4 – Fonte: Elaborado pelos autores

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Aspectos metodológicos do trabalho

Este tópico tem como objetivo descrever a metodologia adotada neste artigo, especificando o tipo de pesquisa e a técnica utilizada para a coleta de informações. Consoante a Minayo (1993), no que diz respeito à pesquisa, é considerada como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”.

Para Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metodologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

No tocante aos fins, o presente artigo caracterizou-se por possuir um caráter fundamentalmente descritivo, com abordagem qualitativa. Os estudos descritivos objetivam apresentar situações a partir de dados, confirmando-se como uma completa coleta de informações sobre o tema.



Ademais, o trabalho em questão pode ser caracterizado também como sendo exploratório, visto que tais estudos são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato, podendo constituir a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla (Gil, 1991). Ainda sobre isso:

A investigação exploratória é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Vergara (2004, p. 47) ressalta que, “por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. De acordo com Figueiredo (2004, p. 103), “proporcionam maior familiaridade com o problema, ou seja, têm o intuito de torná-los mais explícito”.

Nesse contexto, buscou-se aprofundar no tema sobre o qual discorre este artigo, por meio de uma revisão na literatura, ainda que inexistente de forma vasta, sobre inovação no setor governamental. Além disso, justifica-se pelo desconhecimento de qualquer estudo no país que aborde aspectos vinculados à elaboração, desenvolvimento e implementação de uma política de inovação no âmbito da gestão pública, conferindo ineditismo ao mesmo.

Quanto aos meios, este trabalho utilizou como fonte de coleta de dados os seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Em uma definição de Vergara (2004), os materiais publicados em livros, jornais, revistas e meio eletrônicos são maneiras de se desenvolver uma pesquisa bibliográfica.

Sobre a pesquisa documental, Vergara (2004, p.48) reitera que a mesma “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorando, balancetes, comunicações informais [...]”.

#### **4 CONCLUSÕES**

Progredir em uma realidade de Estado que gaste menos com a máquina pública e, cada vez mais, com os cidadãos, desenvolver-se em conformidade com a qualidade fiscal, focado em uma gestão eficiente, e prestar serviços de qualidade exigem mudanças estruturais nas estratégias e nos instrumentos de ação e mensuração. Para o Governo de Minas, a inovação é uma das bases para essa realidade que se almeja e o momento é de torná-la prática.





Além de gerar resultados legítimos e eficientes, que efetivamente atendam às demandas do cidadão, a Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais tem outra grande missão: contribuir para uma atuação mais proativa e criativa de seus atores no processo de inovação.

A implementação de um sistema de inovação na gestão pública é desafiadora em função da novidade do tema e da necessidade de mudança cultural para o alcance dos resultados. Além disso, a participação efetiva da sociedade nesse movimento só acontecerá a partir da comprovação da eficiência da metodologia proposta e do comprometimento dos atores na execução e melhoria contínua desse ciclo.

A metodologia proposta busca otimizar os canais existentes na organização, introduzir métodos de gestão da inovação e incitar a criação de um ciclo de inovação governamental que potencialize resultados alinhados à estratégia.

Os resultados esperados incluem desde a correta implementação da Política de Inovação, passando pelo desenvolvimento de projetos inovadores que promovam a redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, além da formação de uma cultura inovadora tornando Minas Gerais referência como o estado mais inovador em gestão pública na federação brasileira.

Um modelo completo de inovação, entretanto, não se limita apenas aos passos apresentados. É necessário desenvolver ações que transformem fatores estruturais da inovação, em especial a cultura organizacional. Nesse sentido, fica como desafio o posicionamento do estado como agente completo de inovação. Assim, será possível estabelecer métricas de inovação que o posicionem frente ao seu potencial de inovação e frente às demais iniciativas.



## 5 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. Cadernos ENAP; nº 10, Brasília, 1997.

BARACCHINI, S. A. **A Inovação presente na Administração Pública Brasileira**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 104-109, 2002.

BARBIERI, J. C. *et al.* **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARBIERI, J. C. *et al.* **Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo**: Aplicação em três casos. In: Anais – 10th Latin-American Seminar of Technology Management Knowledge, Innovation and Competitiveness. México: ALTEC, 2003.

BASON, C. **Leading Public Sector Innovation**. Portland: The Policy Press, 2010.

BERRY, L.; SHANKAR, V. In: HSM Management. São Paulo, n.58, set-out. 2006.

BRASIL, Presidente, 1995 – (F. H. Cardoso). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 83p. (Documentos da Presidência da República)

BRUYNE, P. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

DAMANPOUR, F. **Organizational complexity and innovation**: developing and testing multiple contingency models. Management Science, New Jersey, v. 42, n. 5, p. 693, 1996.

DIAS, R. F. L. **Análise da Implantação do Processo Gestão Estratégica no Sistema de Defesa Social do Estado de Minas Gerais, por meio do Balanced Scorecard**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Administração Pública, Escola de Governo Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte. 2009.

FARAH, M. F. S. **Inovação Pública**. Revista GV-executivo, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 41-45, 2005.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.



FIGUEIREDO, N. M. A de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Difusão Editora, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

GREGO, T. A. C. **O desafio de implementar a estratégia: uma análise da utilização do gerenciamento de projetos como ferramenta de implantação da estratégia do governo de Minas Gerais**. Belo Horizonte, PUC-MG/FDC, 2009.

GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. New York: Vintage Books, 1999.

HUSSEY, D. **Creativity, innovation and strategy**. In: HUSSEY, David (Editor). *The innovation challenge*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

MALAGUTI, P; CARNEIRO, S. S; GREGO, T. A. C. **Inovando na Gestão Ambiental: Utilizando ferramentas de gestão para melhorar o ambiente de negócios em Minas Gerais**. Revista Gestão Minas, Ano III – Nº 6, Belo Horizonte, 2009.

MELO NETO, F. P. de. **Reengenharia do setor público: as bases para a construção do estado moderno**. Rio de Janeiro: Quartet Ed: FESP, 1995.

MILANI, C. R. S. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e européias**. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42, 2008.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011 – 2030**. Gestão para a Cidadania, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Trad. C. W. Bergamini, R. Cola. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREIRA, L. C. B. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, n. 47, janeiro-abril 1996. Apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996).



PINHO, J. A. G. de, SANTANA, M. W. **Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual.** Disponível em < <http://www.seger.es.gov.br/imgs/noticias/artigosCESG/241INOVACAO%20NA%20GESTAO%20PUBLICA%20NO%20BRASIL.pdf> > Acesso em: 20 de abril de 2012.

POLIGNANO, L. C. **Inovação 360 graus:** pensamento construtivista para romper, gerar riqueza e proporcionar bem estar à sociedade. Artigo. Belo Horizonte: Revista Intersecta, 2011.

REZENDE, F. C. **As reformas e as transformações no papel do Estado:** o Brasil em perspectiva comparada. In: ABRUCIO, Fernando Luiz e LOUREIRO, Maria Rita (org.). O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Parte 1. Brasília: MP, SEGES, 2002, pp. 163-207.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SILVA, A. **Estabelecendo Indicadores de Desempenho para uma Organização Pública** – Uma Abordagem Segundo os Preceitos do Balanced Scorecard. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). UFRGS.2002.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

VICENTI, T. **Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau Santa Catarina – Brasil.** 2006. 183p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. Blumenau. 2006.

VILHENA, R. *et al* (organizadores). **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 95-144.

---

#### AUTORIA

**Afonso Celso Corrêa de Araújo Valle** – Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM, Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental – SUGES, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG.

Endereço eletrônico: [afonso.valle@planejamento.mg.gov.br](mailto:afonso.valle@planejamento.mg.gov.br)

